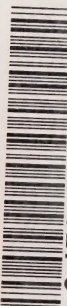


CA1  
SG 63  
- 2006  
C56




3 1761 11638616 0

**COMMISSION FOR PUBLIC COMPLAINTS  
AGAINST THE RCMP**

**NOVEMBER 2006**

**STRATEGIC PLAN**



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

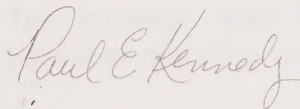
<https://archive.org/details/31761116386160>

## Message from the Chair

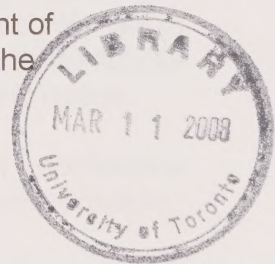
The Commission provides an important function in society: civilian review of the RCMP's activities so as to hold the RCMP accountable to the public. With this in mind, the Commission has recently taken many initiatives to enhance its service, one being the creation and implementation of our Strategic Plan. This plan is not only the foundation of our business, but it also communicates our priorities and objectives. It provides both us and our stakeholders with a clear view of our direction over the next three to five years.

In the ever-evolving environment of policing, the Commission must be able to adapt to change. In an effort to ensure that the Commission's work remains relevant and valuable, the Strategic Plan will be reviewed on a regular basis and adjusted as necessary.

This document should serve as an on-going point of reference and provide the intended direction of the Commission as it moves into the future.



Paul E. Kennedy  
Chair





## **Introduction**

Our strategic plan is the foundation for our organization's business. It serves as the fulcrum on which our operations are aligned, priorities balanced and resources leveraged to achieve long-term objectives. Our strategic plan communicates these objectives and priorities both within and outside the organization, building support and knowledge among our staff and stakeholders, focusing attention and efforts in a common direction. It builds awareness of what the CPC does and where we are going.

This document lays out our direction over the next three to five years and considers the nature of the organization and its environment. To ensure its ongoing value and relevance, the plan will be regularly reviewed and adjusted to reflect our organization's evolving environment and changing needs.

The strategic plan is part of our integrated, continuous business planning and performance management process.

In any element of the business planning cycle, be it the business plan or a performance agreement for an individual staff member, we build links not only to the strategic plan but also to how the government's direction is translated into results for Canadians.

## **Background**

The CPC performs a vital role in Canadian society. Its fundamental role is to provide civilian review of the conduct of RCMP members in carrying out their policing duties thereby holding the RCMP accountable to the public. This public accountability is not only an essential part in helping ensure that police officers exercise their considerable authority legally and appropriately but also a key element in the checks and balances required to tackle crime in Canada.



**Vision:** Excellence in policing through accountability.

**Mission:** To provide civilian review of RCMP members' conduct in performing their policing duties so as to hold the RCMP accountable to the public.

**Mandate:** The mandate of the CPC is set out in Part VII of the *RCMP Act* and can be summarized as follows:

- Receive complaints from the public about the conduct of RCMP members;
- Conduct reviews when complainants are not satisfied with the RCMP's handling of their complaints;
- Hold hearings and conduct investigations; and
- Report findings and make recommendations.

**Please note:** The term "Members" as used in this document includes all persons appointed under the *RCMP Act*, i.e. both regular and civilian members of the RCMP.

## **Where We Are Today**

The Commission's powers which were established in 1988 have led to a federal oversight model that is primarily complaints driven. The 2005–2006 Annual Report notes that during that year the Commission responded to 979 enquiries from the public seeking information on a range of matters, including the complaints process, the RCMP, government social services and crisis hotlines. The Commission also received 738 complaints that required action by Commission staff and were sent to the RCMP for investigation. The report also notes the growing success the CPC has achieved in the use of Alternative Dispute Resolution.

The CPC has also been successful in addressing a number of operational challenges including significantly reducing the inventory of files and taking steps to institute a standard turnaround time for the handling of reviews. As well, the CPC has instituted more vigorous internal governance and responded thoroughly and responsibly to a number of audits



and reviews of its corporate management. In short, much excellent work has been and is being done.

## **Where We Are Headed**

The CPC has continually adapted to the changes that have occurred in the environment within which the police and the CPC operate. Increasingly, however, the Commission's ability to continue to adapt is diminished. There is a need for the legislative framework and the resource levels of the CPC to be updated in order to position the Commission to respond to its evolving environment and steps are being taken towards this goal.<sup>1</sup> Since the results of these efforts will not be known for some time, our strategic plan must be based on an assessment of our current environment and the challenges it presents.

---

<sup>1</sup> For more information on this question, go to [http://www.cpc-cpp.gc.ca/DefaultSite/Whatsnew/index\\_e.aspx?ArticleID=1266#model](http://www.cpc-cpp.gc.ca/DefaultSite/Whatsnew/index_e.aspx?ArticleID=1266#model) where you can find the proposed model legislation.

## **CPC's Environment**

In planning for the longer term, strategies must take into account the context within which the organization operates and the current challenges and risks it faces. Some of the key factors that will influence the direction of the CPC in the next few years and which were considered in the development of the strategic plan are outlined in this section. It is important to recognize that these factors are complex and that many are linked.

### **1. External Context**

Our clients are increasingly diverse in terms of their cultures, beliefs, values, attitudes and language. In addition to cultural diversity, there is also an urban-rural divide characterized by distinctly different beliefs, values and attitudes. It would also appear that ethnic groups are fragmented and it can be difficult to identify community leaders and spokespeople. It is a challenge for a small organization with offices in Surrey

and Ottawa to influence and understand diverse communities locally and across the country.

The degree to which Canadians understand the rule of law varies widely and there is a troublingly high level of illiteracy. The RCMP Environmental Scan notes that Canada has “a working population with the highest proportion of college and university graduates in the world, yet almost twenty-percent of Canadians do not have requisite skills to deal with most of the printed material encountered in everyday life.”

There is increasing imbalance both within Canada and globally in terms of growing economic disparity. There are also a disproportionate number of aboriginal people involved in the justice system and being targeted by organized crime.

The public’s expectations regarding policing and public security are changing as evidenced by an apparent willingness to give up personal liberties to fight terrorism. Expectations are also evolving regarding what police

oversight should be and how oversight bodies should behave. It continues to be a challenge to manage and respond to varying and sometimes conflicting expectations.

Provincial policing oversight organizations have differing powers and resource levels than the CPC and, in general, have more up-to-date legislative frameworks.

## **2. Policing**

Crime and criminals are continuing to grow in sophistication and criminal activity has become more global in nature. Policing technologies and techniques have evolved as well and police are required to interact with an expanding network of police forces worldwide. As well, there is an increasing range of police conduct not subject to review with the advent of new legislation and police practices.

Within the police community, there are varying levels of awareness of diversity issues and varying levels of skill in dealing with them.

In terms of the CPC's relationship with the RCMP, areas where there are shared interests may be under-exploited and there may be greater opportunities for sharing information and research resources.

The complexity and size of the RCMP's organization and the frequent changes among operational staff mean that it is often a challenge to identify the appropriate contacts.

### **3. Government**

The government's priorities include a continued emphasis on safety and security and, at the same time, the government is continuing to work towards funding the Budget commitments causing shifts in departments' structures and resources. This will continue to present a challenge to the CPC and to the government with respect to finding a balance between the level of policing and the level of oversight in terms of both resources and powers.



The government is introducing a new expenditure management framework and has placed renewed emphasis on value for money. Increased government accountability will continue to drive more frequent audits and reviews across departments.

There is a shift in how the government views the accountability of ministers and heads of agencies and a shift towards greater levels of authority for parliamentary committees and Parliament itself.

Changing the fiscal balance within Canada and renewing federalism are also on the government's agenda. This may result in greater powers and resources for provinces, territories and municipalities.

Other events having an impact on the CPC include the government's response to the results of the Arar Commission's review and the Air India Inquiry.

#### **4. Context within the CPC**

The CPC's governing legislation is out of step both with the current policing environment and with the frameworks in place at the provincial level. As well, the Commission's resource base is out of balance with that of the RCMP's which has grown substantially over the past several years. Ongoing operational improvements such as reducing the inventory of files and risk management help us make the best use of the resources available and efforts are progressing to obtain additional funding.

The scope of the Commission's mandate has been limited by court decisions while the scope of the RCMP's activities has grown.

At present, the CPC does not have information regarding the ultimate impact of its recommendations making it difficult to assess how they are changing policing. Identifying and managing access to relevant information (how do we get

what we need) and obtaining comprehensive policing data are challenges that will need to be addressed.

As a small organization with staff in two distant locations, ongoing vigilance and focused efforts are required to ensure the right people with the relevant skills are in the right places and that the workforce is balanced with respect to diversity and language.

## **CPC Strategic Objectives**

The CPC's strategic outcome is the long-term result we are aiming towards and the basis against which we will measure our progress. To achieve this result, it must be reflected in our daily business activities and initiatives. The CPC's strategic outcome is as follows:

*Ensure that complaints made by the public about the conduct of members of the RCMP<sup>2</sup> are examined fairly and impartially, in a timely manner, and help ensure that the RCMP provides the best policing service possible. Identify problem trends in policing and make recommendations for changes in national policing policy.*

Considering the environment within which the Commission operates and the trends over the next few years, we have identified three strategic objectives which we will pursue in all aspects of our business to move us towards achieving our strategic outcome.

Under each strategic objective is a list of examples of activities that align to and support the objective. It will be in the Business Plan that we will identify and describe all the tasks and deliverables associated with each of the strategic objectives.

---

<sup>2</sup> Ibid, page 1.

## **1. Improve access to and openness of the public complaints process**

- Enhance the public's awareness of the CPC
- Collaborate more closely with the provinces, the RCMP and stakeholders on common interests
- Simplify the intake processes for complaints and reviews
- Make review reports more readily available to the public
- Expand the Commission's capacity to deal with diverse communities

## **2. Strengthen the complaints and review processes**

- Establish service standards
- Identify new types of recommendations
- Respond to the recommendations of Justice O'Connor (Arar Commission)
- Identify problem trends in policing and make recommendations for changes in national policing policy



- Establish a follow-up process to track actions taken on recommendations
- Bring the CPC's resource base into better balance with the policing resource base
- Institute performance management
- Innovate IM/IT practices
- Ensure the appropriate and effective long-term management of the case inventory

### **3. Create and maintain a workplace of choice**

- Ensure a modern human resources management regime is in place
- Support effective labour-management relations
- Establish an appropriate rewards and recognition program
- Provide opportunities for professional and leadership development

## **The Way Forward**

The Strategic Plan is intended to be a blueprint that will guide the CPC's activities and focus its resources over the next three to five years. It will serve as the basis for our detailed business plans and evolve as our environment changes.



## Les prochaines étapes

Le plan stratégique se veut un plan directeur pour guider les activités de la Commission et orienter ses ressources au cours des trois à cinq prochaines années. Il servira de base à nos plans d'activités détaillés et évoluera en fonction des changements qui se produiront dans notre environnement.

- Établir un processus de suivi des mesures prises à la suite des recommandations
- Mieux équilibrer les ressources de la CPP avec celles de la police
- Mettre en place une gestion du rendement
- Innover des pratiques de GI/TTI
- Assurer une gestion à long terme adéquate et efficace de l'inventaire des cas

### 3. Instaurer et maintenir un milieu de travail de choix

- Mettre en place un régime moderne de gestion des ressources humaines
- Soutenir la création de relations patronales-syndicales efficaces
- Établir un programme approprié de récompenses et de reconnaissance
- Offrir des occasions de perfectionnement professionnel et de développement du leadership



- Simplifier le processus de réception des plaintes et les examens
- Rendre les rapports d'examen plus accessibles au public
- Accroître la capacité de la Commission de traiter avec les diverses collectivités

## 2. Renforcer les processus de traitement des plaintes et d'examen

- Etablir des normes de services
- Identifier de nouveaux types de recommandations
- Donner suite aux recommandations du juge O'Connor (de la Commission Arar)
- Cerner les tendances problématiques dans les services de police et recommander des améliorations à la politique du maintien de l'ordre à l'échelle du pays

En considérant l'environnement dans lequel fonctionne la Commission et les tendances qui se dessinent pour les prochaines années, nous avons établi trois objectifs stratégiques que nous poursuivrons dans tous les aspects de nos activités en vue d'atteindre notre résultat stratégique.

Sous chaque objectif stratégique se trouve une liste d'exemples d'activités qui s'harmonisent avec l'objectif et l'appuient. Nous indiquerons et décrirons dans le plan d'activités toutes les tâches et tous les extrants associés à chacun des objectifs stratégiques.

### **1. Améliorer l'accès au mécanisme des plaintes du public et la transparence de celui-ci**

- Mieux faire connaître la Commission auprès du public
- Collaborer plus étroitement avec les provinces, la GRC et les intervenants sur des questions d'intérêt commun

bons endroits et que la main-d'œuvre est équilibrée sur les plans de la diversité et de la langue.

## **Objectifs stratégiques de la CPP**

Le résultat stratégique de la CPP est le résultat à long terme que nous visons à atteindre et que nous utiliserons pour mesurer nos progrès. Pour obtenir ce résultat, il doit se refléter dans nos activités quotidiennes et nos initiatives. Le résultat stratégique de la CPP est le suivant :

*Veiller à ce que les plaintes du public ayant trait à la conduite des membres de la GRC<sup>2</sup> soient examinées de manière équitable, objective et opportune et faire en sorte que la GRC offre les meilleurs services de police possibles. Cerner les tendances problématiques dans les services de police et recommander des améliorations à la politique du maintien de l'ordre à l'échelle du pays.*

---

<sup>2</sup> Idem, page 1.

La portée du mandat de la Commission a été limitée par des décisions des tribunaux tandis que la portée des activités de la GRC s'est accrue.

À l'heure actuelle, la CPP ne possède pas d'information concernant les répercussions éventuelles de ses recommandations. Il est donc difficile d'évaluer les changements aux pratiques policières qui en découlent. L'identification de l'information pertinente et la gestion de l'accès à cette information (comment obtenir ce dont nous avons besoin), de même que l'obtention de données détaillées sur les services de police, sont des défis auxquels nous devons nous attaquer.

Étant donné que nous sommes une organisation de petite taille et que notre personnel est réparti dans deux bureaux éloignés, nous devons faire preuve de vigilance et concentrer nos efforts afin de nous assurer que les bonnes personnes possédant les compétences voulues sont aux

Parmi les autres événements qui ont une incidence sur la CPP, nous pouvons citer la réponse du gouvernement aux résultats de la Commission d'enquête Arar et à ceux de la Commission d'enquête sur le vol d'Air India.

#### **4. Contexte interne de la CPP**

La loi régissant la CPP est dépassée en ce qui a trait aux services de police actuels et aux cadres en place au niveau provincial. De plus, la base de ressources de la Commission est inégale à celle de la GRC, qui a augmenté de façon appréciable au cours des dernières années. Des améliorations opérationnelles continues, comme la diminution de l'inventaire des dossiers et la gestion des risques, nous aident à optimiser l'utilisation des ressources disponibles, et nos efforts en vue d'obtenir des fonds supplémentaires progressent.



plan des ressources que des pouvoirs, continuera de présenter un défi pour la Commission et le gouvernement.

Le gouvernement est en voie d'introduire un nouveau cadre de gestion des dépenses et a renouvelé l'accent sur la rentabilité. L'accroissement de la responsabilisation gouvernementale entraînera des vérifications et des examens plus fréquents dans les ministères.

Nous assistons à une évolution de la façon dont le gouvernement perçoit la responsabilisation des ministres et des chefs d'organismes, de même qu'à un virage vers une augmentation accrue du pouvoir décisionnel des comités parlementaires et du Parlement lui-même.

La modification de l'équilibre fiscal au Canada et le renouvellement du fédéralisme figurent également au programme du gouvernement. Les provinces, les territoires et les municipalités pourraient en conséquence se voir octroyer davantage de pouvoirs et de ressources.

En ce qui a trait à la relation entre la CCP et la GRC, certains éléments d'intérêt commun sont peut-être sous-exploités et il pourrait y avoir davantage d'occasions d'échanger de l'information et de partager les ressources en matière de recherche.

En raison de la complexité et de la taille de l'organisation de la GRC ainsi que des fréquents changements au sein du personnel opérationnel, il est souvent difficile d'identifier les personnes-ressources appropriées.

### **3. Gouvernement**

Les priorités du gouvernement comprennent un accent continu sur la sûreté et la sécurité. Parallèlement, le gouvernement poursuit le financement des engagements budgétaires, ce qui entraîne des changements dans les structures et les ressources des ministères. Pour cette raison, l'établissement d'un équilibre entre le niveau des services de police et le niveau de surveillance, tant sur le

Les organisations provinciales de surveillance des forces policières ont des niveaux de pouvoirs et de ressources différents de ceux de la CPP et, en général, des cadres législatifs plus à jour.

## **2. Maintien de l'ordre**

Les crimes et les groupes criminels sont de plus en plus sophistiqués et les activités criminelles s'étendent à toute la planète. Les techniques et les technologies liées au maintien de l'ordre ont également évolué et la police doit interagir avec un réseau grandissant de services de police dans le monde entier. Il y a en outre une gamme croissante de pratiques policières qui est écartée du mécanisme de surveillance en raison de la promulgation de nouvelles lois et de l'adoption de nouvelles pratiques policières.

Le niveau de sensibilisation aux questions liées à la diversité varie au sein de la collectivité policière, tout comme la capacité d'y faire face.

de lecture et d'écriture trop limitées pour déchiffrer la plupart des documents imprimés de la vie courante ».

On note un déséquilibre de plus en plus grand, au Canada et dans le monde, en ce qui a trait aux disparités socio-économiques croissantes. Il y a également un nombre disproportionné d'Autochtones qui sont aux prises avec le système de justice et sont ciblés par le crime organisé.

Les attentes de la population à l'égard des services de police et de la sécurité publique évoluent, comme en fait foi la volonté apparente de renoncer aux libertés personnelles pour lutter contre le terrorisme. Les attentes concernant le type de surveillance des forces policières qui devrait être menée et la façon dont les organismes de surveillance devraient se comporter évoluent également. La capacité de gérer les attentes divergentes et parfois contradictoires et d'y répondre continue de présenter un défi.

La mesure dans laquelle les Canadiens comprennent la primauté du droit varie grandement et le niveau élevé d'analphabétisme est troublant. L'analyse de l'environnement de la GRC a démontré que le Canada a « une population active ayant le plus grand nombre de diplômés du collège ou de l'université dans le monde, mais que près de vingt pour cent des Canadiens a des capacités

Nos clients sont de plus en plus diversifiés sur les plans de la culture, des croyances, des valeurs, des attitudes et de la langue. Outre la diversité culturelle, il existe également un fossé entre les zones urbaines et rurales, qui est caractérisé par des croyances, des valeurs et des attitudes distinctes. Il semble aussi que les groupes ethniques sont fragmentés, et il peut être difficile d'identifier les dirigeants communautaires et les porte-parole. Il n'est pas facile pour une petite organisation, dont les bureaux sont situés à Surrey et à Ottawa, d'influencer et de comprendre les diverses collectivités à l'échelle locale et partout au pays.

## **1. Contexte externe**

seront pas connus avant un certain temps, notre plan stratégique doit être fondé sur l'évaluation de notre environnement actuel et des défis qu'il présente.

## **Environnement de la CPP**

Dans l'exercice de planification à long terme, les stratégies doivent tenir compte du contexte dans lequel fonctionne l'organisation ainsi que des défis et des risques auxquels elle est présentement confrontée. Cette section fournit un aperçu de certains facteurs clés qui influenceront l'orientation de la CPP au cours des prochaines années et qui ont été pris en considération dans l'élaboration du plan stratégique. Il est important de reconnaître que ces facteurs sont complexes et que plusieurs d'entre eux sont reliés.

CPP a instauré un mécanisme de régie interne plus rigoureux et a répondu à fond et de façon responsable à un certain nombre de vérifications et d'examen concernant sa gestion corporative. Bref, elle a accompli – et accomplit encore – du travail excellent.

## **Vers quoi nous dirigeons**

La CPP s'est toujours adaptée aux changements survenus dans l'environnement dans lequel la police et la CPP fonctionnent. Cependant, la capacité de la Commission à s'adapter diminue de plus en plus. Le cadre législatif et les niveaux de ressources de la CPP doivent être revus afin que la Commission puisse être en mesure de réagir à son environnement changeant, et des mesures sont prises afin d'atteindre ce but<sup>1</sup>. Puisque les résultats de ces efforts ne

---

<sup>1</sup> Pour de plus amples renseignements à ce sujet, visitez le

[http://www.cpc-cpp.gc.ca/DefaultSite/Mhatsnew/index\\_f.aspx?ArticleID=1269#ebauche](http://www.cpc-cpp.gc.ca/DefaultSite/Mhatsnew/index_f.aspx?ArticleID=1269#ebauche). Vous y trouverez la loi type proposée.



## Où nous en sommes

Les pouvoirs de la Commission, qui ont été établis en 1988, ont engendré un modèle de surveillance fédéral qui est fondé sur les plaintes. Le Rapport annuel de 2005-2006 indique qu'au cours de l'année en question, la Commission a traité 979 demandes de renseignements du public au sujet de toute une gamme de questions, dont le mécanisme de traitement des plaintes, la GRC, les services sociaux du gouvernement et les numéros d'urgence de services d'assistance spécialisée. Par ailleurs, la Commission a reçu 738 plaintes que les employés ont traitées et envoyées à la GRC aux fins d'enquête. Le rapport fait également état du succès grandissant obtenu par la CCP en ce qui a trait au règlement à l'amiable des conflits.

La CCP a également réussi à relever un certain nombre de défis opérationnels, dont la réduction significative de l'inventaire des cas et la prise de mesures visant à établir un délai standard pour l'exécution des examens. En outre, la

**Vision :** L'excellence des services de police grâce à la reddition de comptes.

**Mission :** Effectuer une surveillance civile de la conduite des membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions policières, afin d'assurer que la GRC rend des comptes au public.

**Mandat :** Le mandat de la CPP est défini dans la partie VII de la *Loi sur la GRC*. Ses activités principales consistent à :

- enregistrer les plaintes du public concernant la conduite de membres de la GRC;
- procéder à un examen lorsque les plaignants sont insatisfaits du règlement de leur plainte par la GRC;
- convoquer des audiences et mener des enquêtes;
- énoncer des conclusions et formuler des recommandations.

**A noter :** Le terme « membres » tel qu'on l'utilise dans le présent document comprend toutes personnes nommées sous le régime de la *Loi sur la GRC*, c.-à-d. les policiers et les membres civils.

## Aperçu

La CPP joue un rôle vital dans la société canadienne. Son rôle fondamental consiste à procéder à l'examen civil de la conduite des membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions policières, ce qui oblige la GRC à rendre des comptes au public. Cette responsabilité envers le public n'est pas seulement essentielle pour veiller à ce que les agents de police exercent leur pouvoir considérable de façon légale et appropriée, mais elle est également l'un des éléments clés des mécanismes essentiels de lutte contre la criminalité au Canada.

régulièrement pour tenir compte de l'environnement en évolution et des besoins changeants de notre organisation.

Le plan stratégique fait partie de notre processus permanent et intégré de planification des activités et de gestion du rendement. Pour chaque élément du cycle de planification des activités, que ce soit le plan d'activités ou une entente de rendement pour un membre du personnel, nous établissons des liens non seulement avec le plan stratégique, mais également avec la façon dont l'orientation du gouvernement est transposée en résultats pour les Canadiennes et les Canadiens.

## Introduction

Notre plan stratégique constitue le fondement des opérations de notre organisation. Il est le pivot autour duquel nos activités sont établies, nos priorités sont équilibrées et nos ressources sont mobilisées afin de réaliser nos objectifs à long terme. Le plan stratégique communique ces objectifs et priorités tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, et renforce de ce fait l'appui et les connaissances du personnel et des intervenants tout en dirigeant l'attention et les efforts vers une direction commune. Il permet d'accroître la sensibilisation au sujet des accomplissements et de l'orientation de la Commission.

Le présent document expose la direction que nous prendrons au cours des trois à cinq prochaines années et examine la nature de l'organisation ainsi que son environnement. Afin d'assurer la valeur permanente et la pertinence du plan, ce dernier sera revu et modifié



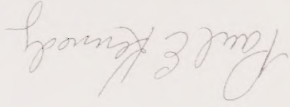
## Message du Président

La Commission exerce un rôle notable dans la société, celui d'effectuer un examen civil des activités de la GRC afin d'assurer que la GRC rend des comptes au public. Dans cette optique, la Commission a entrepris de nombreuses initiatives dans le but d'améliorer les services qu'elle offre, notamment l'élaboration et la mise en place de notre plan stratégique. Le plan stratégique constitue non seulement le fondement de nos opérations, mais il communique aussi nos priorités et nos objectifs. Il expose clairement la direction que nous prendrons au cours des trois à cinq prochaines années.

Le milieu policier étant en constante évolution, la Commission doit être capable de s'y adapter. Afin que les opérations de la Commission demeurent pertinentes et utiles, nous reverrons le plan stratégique régulièrement et l'ajusterons au besoin.

Ce document doit servir de point de référence continu et assurer la direction visée que prendra la Commission à mesure qu'elle s'engagera vers l'avenir.

Le président,



Paul E. Kennedy





**COMMISSION DES PLAINTES DU PUBLIC CONTRE LA GRC**  
**PLAN STRATÉGIQUE**  
**NOVEMBRE 2006**